

36. Országos Tudományos Diákköri Konferencia
Had- és Rendészettudományi Szekció
Budapest, 2023. április 18-20.
Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Rendészettudományi Kar

A digitalizáció hatása a vezetéselméletre

Jelige: *Fejlődés*

Pályamunka lezárásának időpontja: 2023. január.

2023.

Előszó:

A dolgozat megírásának elkezdése előtt sokat tanakodtam, hogy mi legyen az a téma, ami számomra is érdekes, ez által a kutatási munka is és az írás is élvezhető és nem egy erőltetett munka lesz, illetve ezek mellett egy olyan területet is be tudok mutatni, kidolgozni és új kutatási eredményeket elérni, amelyek segítenek az adott témában a további kutatások elvégzésében.

A témaválasztásom azért esett erre a területre, mindamelllett, hogy multidiszciplináris és ez által különböző szemszögekből lehet az adott dolgot elemezni és értelmezni; látom és volt benne tapasztalatom is, hogy a társadalmunk folyamatosan változik, ez által a vezetés, a vezetők és az ő alattuk dolgozó emberek kapcsolata is változik. Látom azt a lehetőséget a digitalizációban, hogy az eddiginél is szélesebb körben alkalmazható lesz és elő tudja segíteni a fejlődésünket, megkönnyíteni, mind az alkalmazottak, mind pedig a vezetők által végzett munkát és mindezek mellett hatékonyabbá is teszi azt.

Az, hogy a társadalmi változások milyen hatással vannak és lesznek a vezetéselméletre azt a dolgozat során megpróbálom minél jobban pontosabban bemutatni, viszont csak a digitalizáció tükrében annak érdekében, hogy a kutatás minél inkább pontos legyen.

A dolgozatban annak ellenére, hogy törekedtem a téma szűkítésére, kötelezően meg kellett említenem olyan területeket is, amelyek átfedéssel bírnak a digitalizációra vagy ennek hatására jöttek létre és fontos társadalomra gyakorolt hatással rendelkeznek.

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés:.....	4
A vezetés és a vezetéselmélet fejlődése:	4
A digitalizáció:	6
A negyedik ipari forradalom:	8
Generációk a digitalizáció világában:	11
Kiber, kibertér:	13
A kibertér katonai meghatározása és értelmezése:	15
A mesterséges-intelligencia:	17
A közösségi média (Social Media) felhasználása a vezető szemszögéből:	18
A jelen kori vezető és a hatások, amelyek a vezetőt érik:	22
Hogyan hat a digitalizáció a vezetőre?	24
A legújabb vezetői kompetenciák:	27
Az egészséget támogató vezetés:.....	31
Mit kell a vállalatoknak tenni a munkavállalók egészsége és jóléte érdekében?	34
Valós vezetői tapasztalatok a digitalizált vezetésről:	36
LEGO: a digitalizáció és a közösségi-média által megmentett vállalat:	38
Konklúzió:.....	40
Ábrajegyzék:	41
Irodalomjegyzék:.....	42

BEVEZETÉS:

Abban az esetben, ha egy vezetőt kell elképzelnünk, az emberek többsége azonnal egy olyan emberre gondol, aki a hierarchia csúcsáról irányít, százak, ezrek dolgoznak a kezei alatt és teljesítik utasításait. A dolgozatomban nem szeretnék kitérni különböző területen dolgozó vezetőkre, a közszolgáltatban vagy a versenyszférában dolgozó vezetőkre, hanem általánosítva kívánok beszélni a vezetési trendekről és hatásokról, amelyek a vezetéselméletet érték, érik és érni fogják. Ennek érdekében a munkámban vizsgálom a technológiai fejlődés által létrejött változásokat és kihívásokat, amelyekkel egy vezetőnek szembe kell néznie a 21. század digitalizált világában.

A vezetőkkel szemben támasztott új kihívások mellett ki szeretném deríteni, hogy a jövő digitalizált, automatizált és mesterséges intelligenciával behálózott világában szüksége van-e egyáltalán az embereknek vezetőkre.

A kérdésfelvetés megválaszolása előtt, az olvasó számára vázolni szeretném a vezetésről alkotott képemet, illetve azt, hogy hogyan jutottunk el a ma ismert vezetői szerephez. Ezt követően be akarom mutatni azt a teret, digitális világot, melynek hatása megváltozott és meg fog változni a vezetésről alkotott képünk.

A vezetés és a vezetéselmélet fejlődése:

Feltehetjük a kérdést, hogy mit is jelent vezetni, mit jelent a vezetés fogalma. Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolására a következő definíciót szeretném alkalmazni:

„A vezetés társadalmi tevékenységi folyamat, amely az emberek meghatározott csoportjában érvényesül. Olyan sajátos emberi cselekvés, amelyben az egyik ember – a vezető – másokat befolyásol, illetve készítet közösségi cél elérésére, és ehhez megteremti a legkedvezőbb erőforrás-feltételeket a szervezeti funkciónak megfelelően.

A vezetés általános jellemzője a céltudatosság, a tervszerűség, a szervezettség, az ösztönzés, a feltételek meglétének szükségessége. A vezetés sajátosságát jelzi, hogy mindig szervezeti

keretekben, emberek közötti viszonyban realizálódik, ahol ők a célok megvalósításáért, hierarchikus rendszerben – megfelelő feltételek mellett – kommunikáció útján együttműködnek.”¹

Az első ipari forradalom és az újkor el is hozta a vezetéselmélet és a vezetés változását, amely a gőzgép megjelenésének és elterjedésének volt köszönhető. A vezetőknek megoldást kellett találniuk a gépek által elvett munkák pótlására, hogy az emberek számára biztosítsák a megélhetést ezért létrejöttek új munkakörök, melyek más fajta vezetést igényeltek. Erre nagyszerű példa volt Richard Arkwright, aki a gépek alkalmazása mellett az emberek számára új munkaköröket alakított, oktatta és betanította őket, illetve észrevette és megoldotta azokat a nehézségeket, amelyek egy üzem létesítésével járnak.²

Az ipari forradalmak hatására a vezetésben jelentős változások voltak megfigyelhetők, melyek a vezetők képzésében jelentkeztek, a vezetők hagyományozódás útján történő betanítása, amely az idősebbektől öröklődött a fiatalok irányába felváltotta az elméletekre alapozott információ átadás, a gyakorlati oktatás mellett. A változás hatására kialakult a klasszikus elméleti irányzat a XIX. században, melynek legmeghatározóbb személyei közt Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, Max Weber és Henry Ford voltak. Taylor nevéhez fűződik a szellemi és fizikai munkának a szétválasztása, ami hatékonyabb munkavégzést eredményez. A másik meghatározó eredménye Taylornak, a munkára jelentkezők pályaalakmassági vizsgálat alá vetése, hogy az eredmények által a legmegfelelőbb ember tudja betölteni az adott munkapozíciót, ezt követően a teljesítmény meghatározást egyénenként kell megjelölni, mivel ez a leghatékonyabb módja a munkának. Henri Fayol fogalmazta meg elsőként a menedzseri funkciókat, melyek máig is alkalmazva vannak a vezetésben, meghatározta a vezetés 14. alapelvét, melyek között van a munkamegosztás, egyszemélyi vezetés, hierarchia és dolgozók egysége is. Fayol alapján a vezetés funkcióihoz tartozik a tervezés, szervezés, irányítás, koordinálás és az ellenőrzés, melyek mind fontosak a vezető számára amennyiben jól szeretné végezni a feladatát. Max Weber véleménye szerint a bürokrácia a legmeghatározóbb szervezeti forma és általa a megbízhatóság, stabilitás és fegyelem a legnagyobb mértékben érhető el. Weber alapján, a legfontosabb jellemzői a szervezetnek a munkamegosztás, szabályozottság, hierarchia, írásbeliség, szakmai hozzáértés és személytelenség. Henry Ford esetében nem feltétlenül az elméletek azok, amelyek meghatározóvá tették őt a XIX-XX századi vezetéselméleti szempontból, hanem a gyakorlati tevékenységek,

¹ Czuprák, O. and Kovács, G., 2017. *A szervezetvezetés elmélete*. Budapest: Dialóg Campus.

² Czuprák, O. and Kovács, G., 2017. *A szervezetvezetés elmélete*. Budapest: Dialóg Campus.

melyek közül a legjelentősebbek az üzemszervezése, a futószalag megjelenése, melynek következtében kialakult a nagyüzemi tömegtermelés, amely jelenleg is használatban van mind az autógyártásban mind pedig az ipar más területein.

Összességében elmondható, hogy a klasszikus elméleti irányzat képviselőinek gondolatai közt sok átfedést lehet felfedezni (Taylor és Fayol: a szellemi és fizikai munka szétválasztása és munkamegosztás) de ők együtt elengedhetetlenek voltak a vezetélmélet kialakulásában és fejlődésében.³

A vezetés mellett, meg kell még említenem egy másik létfontosságú fogalmat is, amely fontos a téma megértése érdekében, ez a fogalom az irányítás. A fogalom magyarázatát Czuprák Ottó és Kovács Gábor munkájában találhatjuk meg a legjobb formában, amely szerint: az „Irányítás alatt azt értjük, amikor közszolgálati feladatot ellátó szervek-szervezetek között jogilag determinált viszonyban az irányító – a hierarchiában felsőbb fokon lévő (előljáró) szervezet – a számára biztosított jogosítványokkal befolyásolja, felügyeli, igazgatja az irányított alsóbb szintű (alárendelt) szervezet funkcionálását.”⁴ A meghatározás jól leírja azt a viszonyt, amellyel a hierarchikusan felépített szervek működnek. Erre a szervezeti rendszerre jó példa a Magyar Rendőrség hármas tagolásos rendszere, amelynek csúcsán az ORFK⁵ mint központi szerv helyezkedik el majd őt követik, a területi szervek (megyei főkapitányságok), legvégül pedig a helyi szervek (városi kapitányságok).

A digitalizáció:

A digitalizáció fogalomra nincs általánosan használt vagy elfogadott meghatározás, a legtöbben, jogosan a számítógépekkel, okos eszközökkel fejlesztett világunkra aggatják a digitális vagy digitalizált jelzőt. Felmerülhet a kérdés, hogy mitől válik valami egyik pillanatról a másikra digitálissá. Ezt a folyamatot, nagyon egyszerűen leírta Jason Bloomberg⁶, mégpedig úgy, hogy egy analóg információt nullák és egyesek formájába alakítunk át (kódolunk) annak érdekében, hogy az

³ Czuprák, O. and Kovács, G., 2017. *A szervezetvezetés elmélete*. Budapest: Dialóg Campus

⁴ Czuprák, O. and Kovács, G., 2017. *A szervezetvezetés elmélete*. Budapest: Dialóg Campus

⁵ Országos Rendőr-főkapitányság

⁶ Jason Bloomberg: világszerte elismert digitális transzformáció szakértő (forrás: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/?sh=744321213ae8>)

adott információt tárolni, feldolgozni és továbbítani tudjuk számítógépeken keresztül.⁷ Röviden bemutatva ezt jelenti a digitalizáció, amely már annyira az életünk része, hogy el is feledkezünk róla, hogy a világhálón látott fénykép vagy zeneszám valójában a bináris számrendszerben leírt nullák és egyesek sokasága. Annak ellenére, hogy a digitalizáció és a technológia fejlődése soha nem látott mértékben halad, egy dolgot nagyon fontos kiemelni, mégpedig azt, hogy ez az egész még mindig ember központú. Az emberi tényezőt nem lehet figyelmen kívül hagyni ebből a folyamatból, már csak azért is, mert mindent azért talál fel és hoz létre az ember, hogy a saját életét megkönnyítse.

Számos előnye és számos hátránya van a digitalizációnak, melyek közül jópárat meg fogok említeni a dolgozat során, de van egy, amely olyan jelentős és világot megváltó hatással bírt a társadalomra, hogy határozottan az elején szeretném említeni. Ez, a digitalizációnak azon tulajdonsága, hogy mondhatni eltörli a teret és az időt. A digitalizált, internetes világban bármi, bárhol és bármikor elérhető és elvégezhető. Olyan problémát küzdött le az emberiség életében, melyre ilyen mértékben még nem volt példa és ebben az esetben nem csak egy egyszerű telefonhívásról beszélek a világ másik oldalára, hanem olyan adatmennyiségek átadásáról, amelyek az emberi elme számára felfoghatatlanok már. Hogy csak néhány egyszerű és mindennapi példát említsek, gondoljunk csak az internetes vásárlásainkra, régen, az internet és a weboldalak használata nélkül lehetetlen lett volna a világ túlsó oldaláról bármit is megvásárolnunk, ma meg már ez egy teljesen természetes folyamat, hogy az Alibaba-n vagy Amazonon keresztül vásároljuk meg a számunkra fontos dolgokat, sőt, a Covid-19 hatására a mindennapi bevásárlások is átkerültek egy digitalizált platformra, amely a rendelés leadását követően ki is szállította számunkra a kívánt termékeket.

A digitalizáció kapcsán, meg kell még említeni azt, hogy elterjedésével elősegítette a bolygón a globalizáció terjedését. A fogalom magába foglalja azokat a folyamatokat a világban, melyek gazdasági, kulturális, társadalmi és politikai szempontokból meghatározzák a világunkat. A globalizáció folyamatához köthető a nagy, multi- és transznacionális vállalatok megjelenése, melyek már nem csak egy országban vagy egy földrészen hanem szinte az összesen jelen vannak mind a termékeikkel, mind pedig kirendeltségekkel, vagy beszélhetünk a demokrácia elterjedéséről

⁷ Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. Retrieved on August, 28, 2019.

politika viszonylatban, vagy esetleg gazdasági szempontból megemlíthető a tőke és a nyersanyagok, termékek egyre szabadabb áramlása a világban.⁸ Ezekben a folyamatok kialakulásában hatalmas szerepe volt a digitalizációnak, mivel könnyebbé tette a kapcsolattartást, a tőke mozgását, szállítás megtervezését és még sok mást. Ahogyan Sallai János is leírta munkájában⁹ a globalizáció hatására már nem vagyunk védettek egy másik kontinensen bekövetkezett katasztrófától sem, mivel az adott terület rendelkezhet olyan létfontosságú nyersanyaggal, gyárral, vagy csak egyszerűen rajta keresztül húzódik egy kereskedelmi vonal, aminek a leállása akár az egész világot megbéníthatja. Erre nagyszerű példa volt a Szezei-csatorna elzáródása 2021-ben.¹⁰

A negyedik ipari forradalom:

Mint tudjuk az ipari forradalmak sorra hatással voltak a társadalmunk fejlődésére, illetve a technológiájára, ez által ez életünket könnyebbé tették, megkönnyítették bizonyos szakmákban a munkavégzést és a termelést megnövelték, munkahelyeket szüntettek meg, de ugyanakkor új munkahelyeket is teremtettek. Ahogy az első ipari forradalom legmeghatározóbb találmánya a gőzgép estében, az emberek szkeptikusak voltak az új eszközzel kapcsolatban és nem hittek benne, hogy jelentősen át tudja formálni a világunkat, majd, amikor szemmel látható hatása volt a gépeknek és a termelés megsokszorozódott, illetve a termék előállítása is kevesebb pénzbe került akkor az emberek elkezdtek bízni benne és újabb és újabb területeken is felhasználták. A negyedik ipari forradalom estében is, a társadalom megosztóan vélekedik a digitalizációról és az okos eszközök meghatározó szerepéről. Ahogyan a gőzgép estében is itt is fontos az emberek hozzáállásán való változtatás és a szkepticizmus csökkentése az eszközökkel szemben mivel csak így érhető el a fejlődés és a digitalizációban rejlő potenciálok teljes mértékben való kimerítése.

A 21. század és egyben negyedik ipari forradalom legjelentősebb találmánya, véleményem szerint nem szűkíthető le egyedül egy dologra, mivel az interneten keresztül, az ez által hálózatban összekapcsolt okoseszközökig, amelyek adatokat generálnak feldolgoznak és továbbítanak mind hozzájárul a negyedik ipari forradalom kialakulásához. A digitalizált, számítógépekkel és

⁸ <https://www.coe.int/hu/web/compass/globalisation>

⁹ János, S. (2013). A globalizáció rendészeti kihívásai. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, 14, 37-41.

¹⁰ <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-56505413>

szenzorokkal tele lévő környezetünk által kijelenthető, hogy az ember egy új „nyersanyagot” hozott létre, vagyis az adatot, melyet *az új olajként* jellemeznek már.¹¹

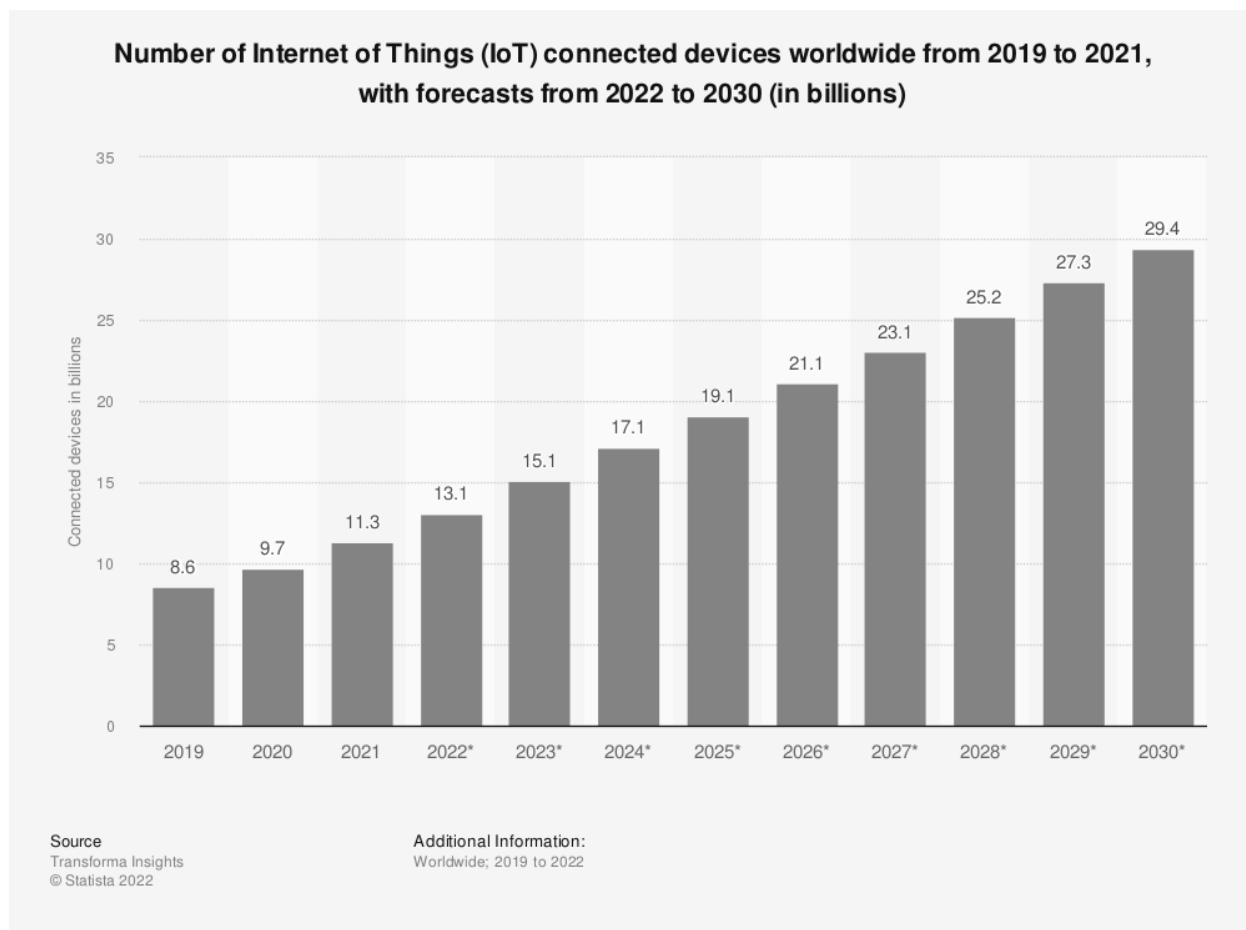
A statisztika szerint, amit az 1. ábra is jól szemléltet látható, hogy 2019-ben 8,6 milliárd okoseztköz volt a webbel összecsatlakozva, ezek közt a robotporszívókon át az elektromos gépjárműveken keresztül egészen az automata tömegszállító eszközökig. A dolgozat írásakor a statisztika azt mutatta, hogy 2022-es évben ez a szám már 13.1 millió volt, ami azt jelenti, hogy három koronavírussal és gazdasági visszaeséssel tele év után a „dolgok internete” (Internet of Things) száma 35 százalékkal nőtt. Ez az adat számomra igen meglepő volt, viszont a bezárások következtében érthető volt, hogy sokan bevásároltak okos eszközökből, hogy dolgozni, tanulni, vagy csak egyszerűen szórakozni tudjanak. Viszont, az előrejelzés, ami a várható eszközök számát mutatja, még inkább drasztikus, számadatokkal élve a kétezres évek harmadik évtizedére 29.4 milliárd eszközt várnak, amely csak az érdekesség kedvéért egy 55.5 százalékos növekedés a 2022-es év okoseszköz számához képest.¹² Véleményem szerint az eszközök számának ilyen jellegű növekedése komoly veszélyeket hordoz a jövőben, már a jelenben számtalan példa van rá, hogy az okos eszközök nem megfelelő használatából adódóan a felhasználók károsodnak. Ezek nagyrészt adathalászosok¹³ által eltulajdonított, kicsalt személyes adatok, melyeket különböző célokra használhatnak fel. Ezeknek a támadásoknak az áldozattá válásának kikerülése érdekében ajánlott a társadalomnak tudatos felhasználóvá válnia, amely mind az emberek, mind pedig a vezetőik érdeke. A gyors technológiai fejlődés hatására az idősebb (illetve sok esetben a fiatalabb is) generációknak¹⁴ nem volt idejük és nem is érezték szükségességét az eszközök biztonságos használatának elsajátítására, ami miatt a csalók számára nagyszerű célpontot jelentenek ezek a felhasználók. A generációkról a következő fejezetben kívánok beszélni, ahol bemutatom a különböző generációk viszonyulását a digitalizációhoz. A generációk után meg szeretnék említeni pár olyan területet, melyek a digitalizáció hatására jöttek létre és ma már elengedhetetlenek a mindennapi életünk szemszögéből, ezek a kibertér, a mesterséges-intelligencia és a közösségi média.

¹¹ GETTY, Mark: Blood and Oil. The Economist, March 2, 2000.

¹² <https://www.statista.com/statistics/1183457/iot-connected-devices-worldwide/>

¹³ Az *adathalászat* (vagy angolul *phishing*) egy internetes csalók által használt módszer, aminek lényege, hogy egy megbízható félnek adva ki magukat, illetéktelenül próbálnak meg adatokhoz hozzájutni. Általában ismert cégek weboldalához hasonló, hamis oldalakkal és/vagy tőlük jövőnek tűnő e-mailekkel dolgoznak, céljuk pedig jelszavak, bankkártya adatok ellopása. (forrás: (<https://lexiq.hu/adathalaszat>)

¹⁴ A generáció jelentése: egy adott korban születettek csoportja, nemzedékként is szokták használni. (forrás: <https://idegen-szavak.hu/gener%C3%A1ci%C3%B3>)



1. ábra Az okoseszközök számának növekedése 2019 és 2030 között¹⁵

(Az ábra nem saját készítmény)

¹⁵ <https://www.statista.com/statistics/1183457/iot-connected-devices-worldwide/> letöltés ideje, 2022. 09. 03.

GENERÁCIÓK A DIGITALIZÁCIÓ VILÁGÁBAN:

Annak érdekében, hogy megértsük azt, hogy milyen hatások érnek minket a digitalizáció és a technológia fejlődés hatására, látnunk kell azt, hogy a társadalmunk különböző csoportjai hogyan reagálnak a fejlődésre. Ennek bemutatására, a Kulcsár Zsolt nevéhez fűződő digitális generáció felosztást szeretném vázolni, ez a megközelítés az internettel való kapcsolata alapján választja szét a generációkat. Kulcsár Zsolt öt csoportba csoportosítja a generációkat¹⁶, amelyek:

1. **Veteránok (1925-1945).** Idős korban találkoztak először az internettel. Számukra a számítógép használat önmagában is kihívás; nehezen tudnak megbirkózni a digitális társadalom kihívásaival.
2. **Bébi-bumm (1946-1964).** Életük derekán találkoztak az internettel. A munkavégzésükbe helytel-közzel beépült ugyan az internet használata, de nem hozott radikális változást.
3. **X. generáció (1965-1979).** Ez a hírnöknemzedék, az átmeneti generáció. Kamasz- és ifjúkorukban találkoztak az internettel, munkavégzésüket alapvetően határozza meg a web. Életvitelükben helytel-közzel van jelen az internet. Jelenleg ők dominálják a munkaerőpiacot.
4. **Y. generáció (1980-1995).** Gyermekkorukban találkoztak az internettel. Ők jelentik a digitális nemzedék első hullámát. Mostanra kezdenek megjelenni a munkaerőpiacon, komoly kihívást jelentve az X. generáció számára. Minőségileg új szintet képvisel a hírnöknemzedékhez képest.
5. **Z. generáció (1996-).** Ez a nemzedék soha nem élt olyan társadalomban, ahol nem volt internet.

A generációk közti korkülönbség jól kivehető, ezzel együtt meg a digitalizációhoz való viszonya is az adott generációnak. Az első két pontban említett generációk (Veteránok és Bébi-bumm) esetében a digitalizáció nem rendelkezik olyan meghatározó erővel az életükben, néhányuk használja a munkavégzésében, de nem jelentős mértékben. Az őket követő X. generáció tagjai már életük kezdeti korszakában találkoztak az internettel, mely hatására (még) ők vezetik a munkaerőpiacot, ez a generáció jelenti az átmeneti időszakot az idősebb és a fiatalabb digitális társadalmi szempontól meghatározó generációk között. Az Y. és a Z. generációk abszolút a digitalizáció korában születtek és nőnek fel, aminek hatására készség szinten tudják már fiatal korban kezelni az okos eszközöket, akár a betűk ismerete nélkül is. Ennek hatására számukra a digitalizáció és a fejlődés nem jelent majd kihívást és amennyiben a digitalizáció térhódítása nem áll meg úgy ez a két generációcsoport hatalmas fölényvel fogja birtokolni a munkaerőpiacot.

¹⁶ Kulcsár Zs. (2014): Az integratív e-learning felé. <http://bit.ly/2pa8mYF>

Egy másik elmélet is létezik, mely csak két csoportra osztja a generációkat a digitalizáció tükrében, ez, Marc Prensky¹⁷ nevéhez fűződik és ő a „digitális bevándorló” és a „digitális bennszülött” kifejezésekkel választotta ketté a társadalmat.¹⁸ A fogalmak jelentése egyértelmű, azok, akik a bevándorló generációhoz tartoznak nem születtek bele a modern digitalizált világba, a digitális eszközök használata számukra nem minden esetben egyértelmű. A másik oldalt képviselő bennszülöttek, a szó szoros értelmében beleszülettek a digitalizációba, és ahogyan a megelőzően felvázolt megközelítés is szemléltette, számukra a digitalizáció és az okos eszközök használata szinte velük születik.

¹⁷ Marc Prensky (született 1946. március 15-én, New York City, Amerikai Egyesült Államok) amerikai író és oktatási előadó. Legismertebb nevén a "Digitális bennszülött "és"digitális bevándorló "[¹] amelyet egy "A láthatáron" 2001-es cikkében ismertetett. forrás

¹⁸ Prensky, M. (2001): Digital Natives, Digital Immigrants In: On the Horizon. (MCB University Press) 9, 5, October, 1–6. DOI: 10.1108/10748120110424816, <https://bit.ly/2ySL1ib>

KIBER, KIBERTÉR:

Mindenekelőtt tisztázni szeretném a „kiber” mint fogalom jelentését és behatárolni a kibertér terjedelmét. A kiber az angol „cyber” szó honosítása, első használata egy kanadai tudományos-fantasztikus író, Wiliam Gibson nevéhez fűződik, 1982-ben használta a számítógép-alapú hálózat emberrel való kapcsolatrendszerének bemutatására.¹⁹

Az internet szinte bárki számára elérhető a világ szinte bármely pontjáról és olyan információ mennyiséget biztosít melyre még soha nem volt példa az ember életében. A kibertér az emberek másodlagos valóságként értelmezik és használják, viszont sajnos a fiatalabb, Z és alfa generációk egyre gyakrabban használják elsődlegesként, ott töltik a mindennapjaikat, tartják a kapcsolatot egymással és ott szórakoznak. Sokan azt gondolnánk, hogy az az internet, amit naponta használunk az a teljes hálót jelenti, viszont ez közel sincsen így. Az általunk használt alap keresőmotorok az internet kb. 4%-át teszi ki, minden többi, a maradék 96% a deep web, amely jogi, orvosi dokumentumokat és leleteket tárol és a dark web, amelyen illegális ügyek, drog terjesztő oldalak és titkosított beszélgetések zajlanak.

¹⁹ GIBSON, William: Cyberspace <http://www.technovelgy.com/ct/content.asp?Bnum=53> (elérés ideje 2022. 09. 22.)



2. ábra A Web felosztása²⁰



3. ábra A szervezeti kultúra-jéghegy modell²¹

A 3. ábrán láthatjuk ábrázolva a szervezeti kultúra, úgynevezett jéghegy modelljét, amely hasonlóan a 2. ábrán látható Web ábrázoláshoz a csúcán a mindenki számára látható és elérhető dolgokat jeleníti meg. A „jéghegy csúcán” felsorakoztatott tulajdonságok, értékek által, mint

²⁰ <https://medium.com/@smartrac/the-deep-web-the-dark-web-and-simple-things-2e601ec980ac> letöltés ideje: 2022. 09. 04.

²¹ Czuprák, O. and Kovács, G., 2017. *A szervezethez vezető elmélete*. Budapest: Dialóg Campus

például a ceremóniák, szimbólumok és nyelv hajlamosak az emberek véleményét formálni az adott szervezetről, holott a valódi munka a felszín alatt, a nyilvánosságtól elzárva zajlik és ez az ami leginkább meghatározza az adott szervezetet, nem pedig a kép amit a nyilvánosság elé tart. Ugyanez elmondható a Webről és az összetételéről, hogy a felszínen ártatlan, embereket segítő oldalak temérdeke található meg rajta, viszont a felszín alatt az átlag ember számára felfoghatatlan mennyiségű és sok esetben gonosz tartalom bújlik meg.

A kibertér biztonságpolitikai értelmezése:²²

A kibertér szempontjából határozottan igaz a Remek Éva által használt meghatározás, hogy a globalizáció által az országok biztonsága is globálissá változott és sokkal inkább támadhatóak vagyunk, mint eddig.²³

A kibertér az országok és az országok haderői eltérésekkel definiálják és értelmezik, ezért is nincs egy általánosan elfogadott és használt magyarázata a fogalomnak. Vegyük példának az Egyesült Államok haderejének értelmezését, amely azt mondja, hogy egy globális tartomány az információs környezeten belül, amely magába foglalja az információt gyűjtő, feldolgozó, terjesztő, felhasználó személyek és rendszerek összességét, mindezek mellett egy hadviselési tartomány is, a földi, vízi, légi és az űr tartományok mellett.

A NATO szerint²⁴ egy összetett és változó környezetről van szó, a környezetként való értelmezés a NATO Kibervédelmi Kiválósági Központ (NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence –CCDCOE) munkatársai által készített Tallini Jegyzőkönyv szójegyzékében is megtalálható²⁵; és akár csak az Egyesült Államok is érthető okokból kifolyólag a NATO működési környezetként tekint a kibertérre.

Magyar vonatkozásban a kibertér meghatározásával Haig Zsolt és Kovács László hadtudományi kutatók foglalkoztak, akik szerint, a kibertér „A harctéren a különböző hálózatba

²² Munk, Sándor. "A kibertér fogalmának egyes, az egységes értelmezést biztosító kérdései." *HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA* 28.1 (2018): 113-131.

²³ Remek Éva (2015): Mekkora a „biztonságunk árnyéka” globalizált világunkban? Nemzeti és etnikai konfliktusok. Kodolányi János Főiskola (KJF), Székesfehérvár, 67-78. old.

²⁴ AJP 3.2(A). Allied Joint Operations for Land Operations. NATO Standardization Office

²⁵ Tallinn Manual on the International Law Applicable to Cyber Warfare (Prepared by the International Group of Experts at the Invitation of the NATO Cooperative Cyber Defense Centre of Excellence). Cambridge University Press, 2013.

kapcsolt elektronikai rendszerek az információs színtérnek azt a részét használják, amelyben a különféle elektronikus információs folyamatok (elektronikai úton végrehajtott adatszerzés, adatfeldolgozás, kommunikáció stb.) realizálódnak, illetve az elektronikai rendszerek elleni tevékenység és a védelem megvalósul. Az információs színtér e tartományát gyakran cybertérnek is nevezzük.”²⁶

²⁶ Zsolt, H. A. I. G., and Kovács László. "Fenyegetések a cybertérből Nemzet és biztonság I. évfolyam, 5. szám." (2008): 61-69.

A MESTERSÉGES-INTELLIGENCIA:

Manapság egyre gyakrabban találkozunk a mesterséges intelligencia kifejezéssel, folyamatosan új hírek, kutatások jelennek meg a témában, bemutatva, hogy a mesterséges intelligencia már erre is képes. Mielőtt elkezdnénk erről a témáról és felhasználásáról beszélni, le szeretném szögezni, hogy mit is foglal magába és mit jelent a mesterséges intelligencia. Nem rendelkezik egy egyezményesen meghatározott fogalommal, viszont úgy jellemezhető, hogy az ember gondolkodását, gondolkodásmódját és intelligenciáját leképezni tudó rendszer, amely ember által végzett folyamatokat és döntéseket képes elvégezni autonóm, segítség nélküli módon.²⁷ A rendszer alkalmazásának rengeteg lehetősége van a munkában a vezető szemszögéből. Elsősorban felhasználható az olyan vezetői döntések segítésében, melyek azonnali döntést követelnek, a rendszer a már korábbi döntések alapján tud javasolni a vezető számára megoldásokat, amelyek hatásosak lehetnek a problémára.

A pozitív felhasználás és tulajdonságok mellett rendszer számos olyan problémába ütközik, amelyek esetében bizonytalan a felhasználása. A kutatók és az átlagemberek közt is sokan félnek a technológiától és jogosan azt gondolják, hogy a gépek a gépi tanulás fejlődésével képesek lesznek az emberi befolyás alól kibújni, képesek lesznek az emberi gondolkodást helyettesíteni és az élet több részén is átvenni az irányítást.²⁸

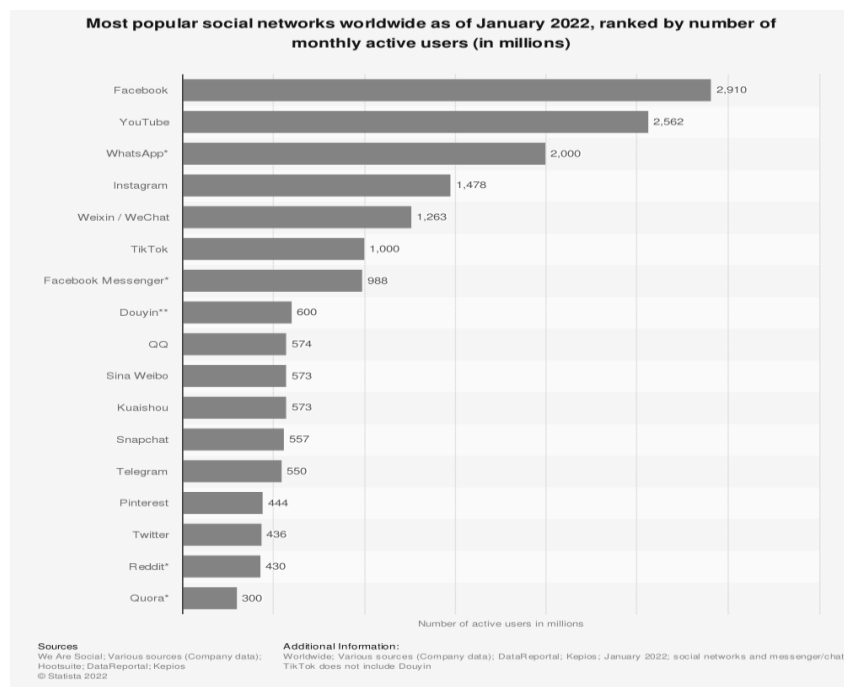
²⁷ Nagy, V., & Hajdu, V. (2021). A mesterséges intelligencia lehetséges hatása (i) a "munka világára". *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16(1-2), 79-90.

²⁸ Négyesi, I. (2021). A mesterséges intelligencia katonai felhasználásának társadalmi kérdései. *HONVÉDSÉGI SZEMLE: A MAGYAR HONVÉDSÉG KÖZPONTI FOLYÓIRATA*, 149(1), 133-144.

A KÖZÖSSÉGI MÉDIA (SOCIAL MEDIA) FELHASZNÁLÁSA A VEZETŐ SZEMSZÖGÉBŐL:

A közösségi média meghatározó szereppel bír korunk társadalmában. A felhasználása széles körű és a legfiatalabb generációtól a legidősebbig mindenki használja. A közösségi média a világ szinte minden országában jelen van különböző felületeken, amelyek összekapcsolják az embereket.

A közösségi média fogalma meghatározott definícióval nem rendelkezik, viszont magába foglalja a számítógép-alapú technológiát, amely által gondolatokat, ötleteket tudunk megosztani virtuális hálózatokon és közösségeken keresztül.²⁹ Ezek a felületek ma már szinte bármelyik internethez kapcsolódó eszközről elérhetőek, legyen az egy számítógép, tablet, okostelefon, de még okos-televízióról is.



4. ábra A közösségi média havi aktív felhasználóinak száma (millióban)³⁰

A 4. ábra jól szemlélteti számunkra, hogy a világon a közösségi média felhasználói mely közösségi médiához tartozó felületeket használják, illetve, hogy ezeken belül melyek azok, amelyek a

²⁹ <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media.asp>

³⁰ <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

legnépszerűbbnek számítanak a felhasználók körében. A népszerű platformok a többihez viszonyítva hatalmas aktív felhasználói réteggel rendelkeznek, elég ránézni a Facebook szinte 3 milliárd felhasználójára vagy a Google által vezetett YouTube videómegosztó portálra a 2 és fél milliárd felhasználóval.

A közösségi média szórakoztató és kapcsolattartó funkciója mellett, meghatározó az információ megosztó képessége, amely már messze túllépte a hagyományos sajtó és híradó által elért olvasó és néző mennyiséget. Az emberek számára egyszerűbb a közösségi médián és a weben keresztül a napi hírek elérése, ez mellett meg fontos szempont az is, hogy meg van a lehetőségük a hírek és cikkek megválogatására, amely a hagyományos hírközlési eszközök esetében nem jelentősen adódik meg.

Rátérve a közösségi média és a vezetés, illetve a vezető kapcsolatára, elmondható, hogy a vezetők részéről nem jelent különösebb erőfeszítést az alkalmazottjaiknak a közösségi média felületeire való terelése, mivel ahogyan azt fent is említettem, az emberek nagy része önként jelentkezett valamely platform felhasználói közé. A vezetők kezében a közösségi média rengeteg olyan eszközzel bír, amellyel a munkavégzést és a munkát egyszerűbbé lehet tenni.

Kovács Gábor³¹, írásában jól bemutatja, hogy a szervezetek működése nagyban függ a kommunikációtól, mely alapként szolgál minden feladat ellátásához. Ő a rendészeti szervek szempontjából mutatta be kommunikációt és ennek szükségességét, de ez nincsen máshogy a nem rendészeti szerveknél sem. A vezetők számára szervezettől függetlenül szükséges a kommunikációnak az alkalmazása annak érdekében, hogy a vezetői feladataikat megfelelően elvégezzék. Munkájában négy funkcióját különböztette meg³²:

- Érzelmi funkció: a szervezetben lévők véleményének és érzelmeinek kifejezésére szolgál, legyen az egy pozitív vagy negatív érzelm az adott döntéssel vagy feladattal kapcsolatban
- Motivációs funkció: a vezető számára elengedhetetlen, annak érdekében, hogy akaratát rábírja a másik félre, meggyőzve őt az igazáról, illetve a beosztottak irányába a munka elvégzéséhez is motivációt ad

³¹ Prof. Dr. Kovács Gábor r. vezérőrnagy, rendőrségi főtanácsos, a Nemzeti Közszerződési Egyetem Rendészettudományi Karának dékánja, rendészeti tanszékvezető, egyetemi tanár.

³² Kovács, G., 2016. A szervezeti és vezetői kommunikáció sajátosságai a rendészeti szerveknél. *Hadtudományi Szemle*, [online] IX(1), pp.381-394. Megtálalható: <<http://hdl.handle.net/20.500.12944/10255>> [Elérés dátuma: 2022. 09. 26.].

- Információs funkció: segít döntéseket hozni, csökkenti a bizonytalanságot, amely az információ hiányából fakad
- Ellenőrzési funkció: a vezető a beszélgetések és a visszajelzések által valós képet kap a munka folyamatáról és az alkalmazottak állapotáról, ennek következtében tud dönteni újabb feladatok meghatározásában vagy esetleg más munkamódszer kiválasztásában

A vezetők számára fontos a döntések meghozatalához a minél pontosabb és gyorsabb információ áramlás. A rendvédelmi szervek esetében például véleményem szerint komoly problémát jelent az információ áramlásánál a szolgálati útnak a betartása, amely akár a gyerekkori „Telefon”³³ játék estében is, jelen esetben is az információ torzulhat, amely a döntés meghozatalára is hatással lehet. Ennek megfelelő megoldása lehet az okos eszközök és az internetes kommunikációs csatornák használata, ahol a vezetőképes a legalsó beosztotti szint jelentését is közvetlenül látni és így pontos, a probléma megoldására alkalmas döntést hozni.

Egyik fő felhasználási forma az a hagyományos, mindenki által is használt kapcsolattartás az alkalmazottakkal és információ közlés. A hagyományos kapcsolattartási eszközökkel szemben, megvan az az előnye, hogy csoportosan is kiküldhető az információ, szemléltetve ábrákkal, képekkel, videó felvételekkel, ami megkönnyíti az információ értelmezését és segít megfelelő döntést hozni. Az információ feldolgozását követően az embereknek megvan a lehetőségük az arra való reagálásra, amely mindenki számára látható, így senki sem marad ki a döntésből és látja a folyamatot. Nem feltétlen a közösségi média használatával, de akár annak a segítségével is lehet az alkalmazottak részére minél inkább átlátható transzparens információkkal szolgálni, mivel az alkalmazottaknak érdekében áll az információ és tudás megszerzése a hatékony munkavégzésükhöz.

A közösségi-média összekapcsolása az okostelefonokkal egyszerre jelent áldást és átkot is a munkavállalóknak és vezetőknek egyaránt. A pozitív, kapcsolattartó, gyors információ áramlást biztosító tulajdonságok mellett megjelenik az alkalmazottak függősége a közösségi médiához, amely a folyamatos impulzusok, hang és fényjelzések során kizökkenti a munkavállalót a *flowból*, amely által a munkavégzés nem lesz folyamatos és a megszakítások végett a hatékonysága is csökken.³⁴

³³ Az a csoportjáték gyerekeknek, amikor sorba ülve elkezd a sor elején ülő gyerek egy mondatot sutogni a következő fülébe és a végére érve az esetek többségében egy hatalmas katyvasz keletkezik a mondatból.

³⁴ Simon, A., Mészáros, N., Pachner, O. and Kiss, O., 2021. Az okostelefon- és a közösségimédia-addikció hatásai a munka világában. *Alkalmazott pszichológia*, 21(2), pp.33-51.

A szervezeten belüli használata a közösségi platformoknak kiterjedhet a cég népszerűsítésére és a jó hírének a növelésére. A vezetőknek be kell látniuk a közösségi média erejét és a benne rejlő potenciált, amelyet reklámok és hirdetések útján az általuk vezetett szervezet hasznára tudnak fordítani. A közösségi-média reklámfelületként való alkalmazása nem újkeletű, az egyes platformok üzemeltetői a reklámok által nyerik bevételeiket és ennek érdekében algoritmusok segítségével láncolják magukhoz a felhasználókat, hogy minél több reklámot láthassanak. A reklámok nagy része mind személyre szabott reklám, melyeket keresési előzményeink által szabadítanak ránk. A *The social dilemma* (2020) című dokumentumfilmben elhangzik egy elég érdekes meghatározás a közösségi média felhasználókkal szemben, mégpedig a „Ha nem fizetsz a termékért, akkor te magad vagy a termék”³⁵. Ennek értelmében a felhasználók a figyelmükkel és az idejükkel fizetik a platformon töltött idejüket.

³⁵ *The social dilemma*. 2020. [film] Directed by J. Orłowski. United States of America: Netflix.

A JELEN KORI VEZETŐ ÉS A HATÁSOK, AMELYEK A VEZETŐT ÉRIK:

„Egy hadsereg vezér nélkül semmit sem ér”³⁶ jelenti ki I. Napóleon francia császár. Ez a kijelentés, így két évszázad távlatában is megállja a helyét, mivel ahhoz, hogy fejlődjünk és termeljünk, szükségünk van egy személyre, aki összekapcsol minket, meghatározza a célt és a tervei által segít a cél elérésében.

A jó vezető legfontosabb tulajdonságai Napóleon Hill alapján³⁷:

1. Bátorság- szükség van erre a tulajdonságra, hogy jó vezetővé váljon, senki sem szeretne úgy vezetni, hogy a vezetője nem rendelkezik önbizalommal és bátorsággal
2. Önfegyelm- aki nem képes önfegyelmet gyakorolni az ne próbáljon meg másokat fegyelmezni, vezetni. Önfegyelmével példaképként jelenik meg a követői között.
3. Mély igazságérzet- szükség van az igazságérzetre a fegyelem fenntartása végett, illetve, hogy parancsolni tudjon.
4. Döntésképeség- határozottan kell a döntéseket meghoznia, a bizonytalanság jelzi, hogy a vezető bizonytalan magában.
5. Tervezőképeség- határozott, konkrét tervekkel kell rendelkeznie, bármilyen féle kimenetellel számolnia kell. Gyakorlatias, határozott tervekre van szükség.
6. Többet tesz, mint amiért megfizetik- példamutatásként szolgál a követők részére, ez által őket is motiválja.
7. Megnyerő személyiség- rendezettnek kell lennie mind külsőleg mind pedig belsőleg, egy szétszórt, ápolatlan vezetőt senki sem vesz komolyan.
8. Együttérzés és megértés- együttérzés a követővel, emberi érzelmek kifejezése, tanácsok nyújtása fontos a beosztottak számára, mivel mindenki rendelkezik problémákkal.
9. Aprólékosság- részletekbe menő ismeretek szerzése, a felületesség nem vezet sikerre.
10. Teljes felelősségvállalás- mind a saját, mind pedig a követői tetteiért vállalnia kell a felelősséget, ha egy követő kudarcot vall, akkor az azt jelenti, hogy a vezetője is kudarcot vallott a feladat végrehajtásában
11. Együttműködés- a vezetés és a munka nem individuális feladat, a vezetői szerep Hill szerint „hatalmat kíván, a hatalom pedig együttműködést”

³⁶ Takács M., J., 2020. *Napóleon: Az uralkodás művészete*. Helikon kiadó.

³⁷ Napoleon, H., 2022. *A teljes gondolkodj és gazdagodj*. Budapest: Édesvíz Kiadó, pp.125-126.

A fent felsorolt pontok alapján rájöhethetünk, hogy a vezetőkkel szembeni elvárások hatalmasok és amennyiben ezek valamelyikét nem teljesítik, az azonnal megteszi hatását és a vezető alá beosztott munkatársak munkájukból szempillantás alatt visszaköszön az elégedetlenség. Egy ideig, lehet a munkatársakat fizetésemeléssel és ajándékokkal a cégnél vagy szervezetnél marasztalni, viszont egy idő után rájönnek, hogy a pénz az nem minden. Egy alkalmazott megkaphatja alap fizetésének többszörösét is, amennyiben egy olyan vezető alatt kell dolgoznia és utasítást elvégeznie, aki sem szakmailag sem pedig emberileg és szellemileg nincsen a megfelelő állapotban. Ez már az előző századok vezetőiben megfogalmazódott, például I. Napóleon mondta, hogy „Az olyan embernek, aki nem veszi figyelmébe a katonák szükségleteit, soha nem szabad parancsnoki rangot kapnia”³⁸ és ez Napoleon Hillen át egészen a jelenig fenn áll.

Egy, Malét-Szabó Erika által összefoglalt kutatás, amely Magyarországon a belügyi vezető-kiválasztás és a vezetők kompetenciáit vizsgálta³⁹, több szervezet bevonásával, melyek közt volt az Alkotmányvédelmi Hivatal, Nemzetbiztonsági Szakszolgálat, ORFK⁴⁰ és az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság is. A kutatás eredményeként egy 15 vezetői kompetencia elemet tartalmazó lista került összeállításra, amelyet egy fókusz csoport számára is bemutattak, így az eredmény határozottan lefedte a főbb kompetenciákat és a vizsgált közép és felsővezetői szint között nem talált jelentős eltérést. A főbb kompetenciák a Napoleon Hill által is felvázolt vezetői tulajdonságokhoz nagyon hasonlatosak, sokszor megegyezők is voltak, példaként felhoznám a példamutatást, felelősség-vállalást, vezetői gondoskodást, cél és feladat orientáltságot. A kutatás eredményei is jól tükrözik, hogy a Hill által vázolt vezetői kompetenciák manapság sem elavultak, esetleg kiegészítésre szorulnak.

Azt gondolnánk, hogy a digitalizáció teljes mértékben átalakította a vezetéselméletet és a gyakorlatát a vezetést, viszont a vezetési módszerek és a vezetővel szemben támasztott követelmények nagy hányada megmaradt, viszont felcserélődött a kompetenciák fontossági sorrendje, ahogyan a következőkben is ki fogom fejteni a vezetés inkább ember központúvá vált. A fent felsorolt tulajdonságok egyike sem olyan, melyet okos eszközökkel vagy akár mesterséges intelligenciával ki lehetne teljes mértékben váltani.

³⁸ Takács M., J., 2020. *Napóleon: Az uralkodás művészete*. Helikon kiadó.

³⁹ Malét- Szabó- Erika: A Belügyi vezető- kiválasztási rendszer tudományos megalapozása, avagy egy belügyi kutatás első eredményei. 143-147.old. <http://www.pecshor.hu/periodika/XIV/malet.pdf>.

⁴⁰ Országos Rendőr-főkapitányság

Hogyan hat a digitalizáció a vezetőre?

Ahogy azt már a fentiekben is tárgyaltam, a digitalizáció hatása a mindennapokban is érezhető. A fiatal generációk az egymás közti kapcsolattartást azon pár nagy és híres üzenetküldési szolgáltatáson keresztül végzik a mindennapjaikban, melyek funkciói által képesek kontinentális távolságokat is leküzdeni ez által a világ bármely pontjáról és bármikor képesek egymással beszélgetést kezdeményezni. A szórakozást a fiatalok videó játékokon egymás közt kooperáltan játszva vagy az online sorozat és film megosztó portálokon fellelhető szinte végtelen mennyiségű tartalom nézésével. A tanulást nem figyelmen kívül hagyva számtalan olyan alkalmazás van, amely mind a tanárok, mind a diákok és szülők dolgát megkönnyíti mind a tanulás mind a kapcsolattartás/információáramlás szempontjából.

A vezetőkre rátérve ki szeretném hangsúlyozni, hogy ámbár számtalan munkaterületen megjelent a digitalizáció, de ugyanakkor sok olyan munka van, melyet még nem lehet okos eszközökkel elvégezni, ezért ott a vezetőket nem feltétlenül érintik a digitalizáció hatásai. Azon munkahelyek esetében, melyeknél jelen van a digitalizáció és a vezetés mellett az alkalmazottak is használják, a vezetők számára számos helyzetben könnyebb a digitális eszközök használatával a vezetői feladataik ellátása. Vegyük példának a fent említett fiatal generáció és okos eszközök kapcsolatát, ahogyan az eszközökön és alkalmazásokon keresztül a kapcsolatot tartják egymással. Ilyen módon a vezetők számára is megkönnyíti a technika a vezetési feladatok ellátását, mivel az alkalmazottak folyamatosan kapcsolva vannak a munkahelyük felhő alapú rendszeréhez a személyes és munkahelyi eszközeik által egyaránt, így a vezető számára könnyítést és gyorsítást jelent az információ áramlás. A folyamatos online jelenlét a pozitív hatások mellett negatívan hat mind a vezető mind az alkalmazott személyére, magánéletére, a családjával és a munkával töltött időre egyaránt. Erre az egyik legjellemzőbb jelenség a *teleworking* kifejezéssel leírt folyamat, amely annyit tesz, hogy a munkával töltött idő már nem csak a munkahelyen munkaidőben folyik, hanem azon kívül is összemosódva a személy magánéletével.⁴¹ Erre úgy gondolom megoldást ugyancsak a technológia jelenthetne, amely az okos eszközök és az azokon található softwarek segítségével figyelni tudja a személy munkával töltött idejét, ez által visszajelzést tud küldeni mind a munkát végzőnek, mind pedig a munkát adó személynek, vagyis a vezetőnek. A *teleworking* jelenség a negatív hatásai mellett rendelkezik számtalan pozitívval is, melyek mind a munkavállaló

⁴¹ Mazmanian, M., 2013. Avoiding the Trap of Constant Connectivity: When Congruent Frames Allow for Heterogeneous Practices. *Academy of Management Journal*, 56(5), pp.1225-1250.

mind pedig a vezető számára hasznosak és jók. Vegyünk példának egy nemzetközi szervezetet vagy céget, amely számos államban rendelkezik kirendeltségekkel és ott dolgozó emberekkel. Ezeknek az embereknek az egymás közötti kapcsolatok személyes ápolása temérdek mennyiségű pénztől szabadítaná meg a szervezetet, az utazások költségén keresztül, nem beszélve az utazással járó időről, mely ugyancsak nem egy utolsó szempont. Ennek megoldására véleményem szerint nagyszerű lehetőséget kínál számunkra a technika, mivel a világ bármely szegletéből képesek vagyunk kapcsolatot létesíteni más földrészen tartózkodó munkatársainkkal vagy üzlettársainkkal.

A már megtárgyalt jelenség hatására kialakult a *technostress* névre keresztelt, emberi szervezet által adott válaszreakció a folyamatos munkahelyről jövő ingerekre, melyek az egyént nem csak munkahelyén, de otthonában is érik.⁴² A technostress jelenséget magyar fordításban nem lehet megtalálni, viszont körülbelül annyit jelent, mint a munka által ért információ mennyiség nyomása és az okos eszközök, számítógépek általi visszajelzések, értesítések által kiváltott stressz reakció. A munkahely által okozott stressz megoldására a vezetőknek változtatniuk kell a vezetői magatartásukon, illetve kötelezően meg kell hagyniuk a beosztottak számára a munkaidőn túli idejük beosztását. Ez magába foglalja a munkával kapcsolatos összes interakciót és kommunikációt, amely a vezetőtől a beosztott irányába, illetve a beosztottól a vezető felé irányul. A vezetők és az alkalmazottak számára is ki kell hangsúlyozni, hogy a munkaidő az a munka elvégzésére van, nem szabad hagyni, hogy az ember hazavigye a munkáját, ugyanúgy ahogy fordítva sem. A munkában töltött időnek elegendőnek kell lennie a feladat végrehajtására

A vezető számára a digitalizáció megadja a lehetőséget egy új, eddig nem nagyon használt munkakörnyezet és munkamód megadására a dolgozók számára, amely által a dolgozók hatékonyabb munkavégzést produkálnak. Ez a lehetőség a *home-office*, vagyis az otthonról történő munkavégzés jelensége, melyet a világijárványnak és annak terjedésének „köszönhetünk” és amely komoly változásokat hozott az életünkben és a munkavégzésünkben. A home-office jelenség rendelkezik mind pozitív mind negatív hatásokkal a munkavállalókra és a vezetőkre egyaránt. A negatív hatásokról beszéltem a fent említett technostress kapcsán, illetve a folyamatos online lét esetében, amit a magán élet és a munka összekapcsolódása vált ki és az, hogy a dolgozó nem tud „szabadulni” munkájától, mivel a home-office miatt össze van zárva vele. A pozitív hatások, amelyek a munkavállalókat érik azok a munkatársakkal való közvetlen érintkezés hiányából

⁴² Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. and Ragu-Nathan, T., 2007. The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), pp.301-328.

erednek, melyek az otthoni munka során nem tudják őket kizökkenteni és megzavarni a munka folyamatukban.⁴³

Napjainkban egyre népszerűbbé válik a munkáltatók részéről a rugalmas munkarend bevezetése. Ez a munkarend a munkavállaló és a munkáltató számára is előnyökkel bír, amelyek lehetnek, a munkavállaló lojalitása nő a munkáltató irányába, a munkáltató egészséges és családbarát hely példáját mutatja, a munkavállaló saját preferenciái szerint határozza meg a munkaidejét, a munkába való utazásnak az ideje is csökken.⁴⁴ A hasonló kezdeményezések nagyban segítik a munkavállalók munkahelyi egészségének a helyzetét, amely fontos annak érdekében, hogy hatékonyan végezzék a munkájukat és elkerüljék a korai kiégés jelenségét.

Új kompetenciák elsajátításának szükségessége jelenik meg napjainkban, amikor a munkavállalók számára feltétel lesz a számítógép és különböző alkalmazások kezeléséhez járó tudás annak érdekében, ha a versenyszférában szeretnének elhelyezkedni. Ez a tudás nagyon fontos és hasznos is a munka elvégzése során azonban a folyamatos frissítések, fejlesztések és változtatások hatására ki kell alakulnia az emberekben egy más munkához való hozzáálláshoz, ami a rugalmasság, mivel a folyamatos változásokkal nekik is alkalmazkodni kell ezekhez a módosításokhoz, illetve kialakul és nagyon fontos megjegyezni, hogy jogosan az életen át való tanulásnak a folyamata, melyre egyre nagyobb igény van. Mint említettem is minden folyamatos változásban és fejlődésben van, egyik pillanatban még egyik technológiai vívmány számít csúcstechnológiának majd azonnal jön egy új, mely más működtetési kompetenciákat igényel. Ezeknek kielégítésére a vezetőknek látnia kell ezeket a folyamatokat és mind maguk, mind pedig beosztottaik számára meg kell teremteniük a tanulás lehetőségét és az új kompetenciák megszerzését, mivel aki nem halad a technológiai fejlődéssel az elsüllyed. Ennek érdekében a vezető tréningek által a hiányzó kompetenciákat pótolni tudja, ami segíti a munka hatékony elvégzését és a versenytársaktól való lemaradás esélyét.⁴⁵

Az online térben eltöltött idő mértéke folyamatos növekedésben van, viszont ez nem csökkenti az offline időnek a szükségességét. Sok olyan helyzet van az életünkben, amelyek

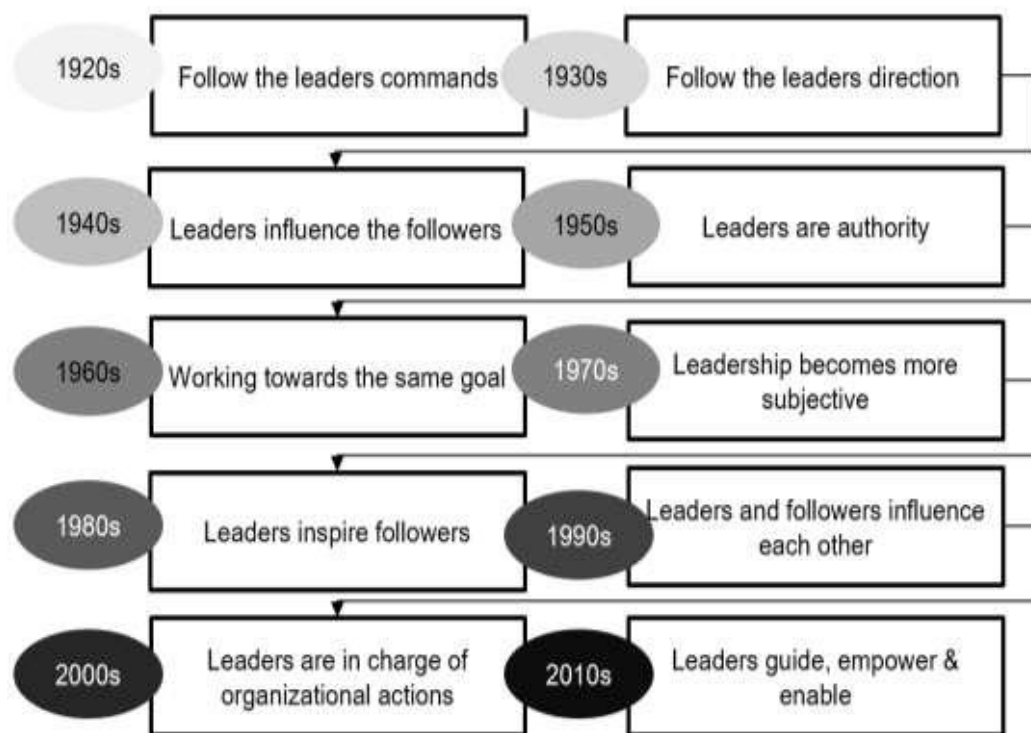
⁴³ Sventek, Vivien (2021) *A hosszú távú home office munkavállalói tapasztalatai és megélései: Egy magyarországi multinacionális vállalat példája alapján*. BA/BSc thesis, BCE, Szervezeti Magatartás Tanszék

⁴⁴ Kovács, G. P. D. (2020). Prof. Dr. Kovács Gábor Az otthoni munkavégzés lehetőségei, jellemzői és hatásai a rendészeti szervek vezetés-irányítási rendszerére. Egyedül otthon – a digitális munkavégzés jó gyakorlata Absztrakt. *A DIGITÁLIS VILÁG HATÁSA A RENDÉSZETI SZERVEK VEZETÉS-IRÁNYÍTÁSI FOLYAMATÁRA*, 6.

⁴⁵ Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138

megéléséhez elengedhetetlen az, hogy ott legyünk mind testileg mind lelkileg, ezek lehetnek személyes, magán rendezvények és események, de ugyanúgy üzleti találkozók, melyekhez elengedhetetlen a személyes megjelenés, ha meg akarjuk győzni a másik felet. A személyes kapcsolatok kialakításában fontos szerepet játszik az offline tér, és annak ellenére, hogy a fiatal generációk sok kapcsolatot csak az online térben alakítanak ki és legfőképpen csak ott tartanak fent véleményem szerint elég szomorú és nem is minőségi, mindezek mellett meg komoly hátrányt jelent majd a munkavállalói életben, ha esetleg emberekkel kell dolgozniuk együtt és offline. Természetesen fontosnak tartom az online térnek a használatát és a benne rejlő potenciálok kihasználását, de ugyanakkor az offline időtöltést sem tartom elhanyagolhatónak mind a fejlődésben lévő fiatalok szemszögéből, mind pedig a közép és idősebb generációk szempontjából.

A legújabb vezetői kompetenciák:



5. ábra A vezetés fejlődése (Evolvement of leadership)⁴⁶

(az ábra nem saját készítmény)

⁴⁶ Ronald, B., & Julia, B. (2021). If managers lead, do employees follow?—Rethinking the role of followership for modern leadership. *Advances in Management*, 14(2), 12-32.

Az ötös számú ábra jól bemutatja számunkra azt, hogy a XX. század első felétől kezdődően, hogyan változott a beosztottak és a vezetők kapcsolata, illetve, hogyan végezték a vezetői munkát az erre a feladatra beosztott személyek. Mint látjuk, kezdetben egészen a század közepéig határozottan szigorú és kötött vezetési mintákat követtek, melyek érthetőek a kor történéseiből kifolyólag, mivel a háború utáni helyreállítás majd a háborúra felkészülés és a háború megvívása hatalmas nyomást helyezett az államok gazdaságának a vállára. Ebben a vezetési módszerben a beosztotti állománynak nem volt beleszólása a vezető döntésébe, nem volt lehetősége a véleményének a kinyilvánítására, amely szakmai tapasztalatának köszönhetően lehetséges, hogy legtöbbször helytállóbb döntést vagy megoldást tudott volna a vezetővel ellentétben javasolni. A század közepén túljutva, megfigyelhetjük, hogy a vezetők hozzáállása a beosztottjaikhoz megváltozott, amely során elkezdtek közösen ugyanazon cél érdekében dolgozni inspirálni egymást a munkában ez által egy jobb probléma megoldást eredményezve, illetve javítva a munkafolyamatokat és a kapcsolatokat a vezetői és a beosztotti közösségek között. Ez a folyamat eredményezte a jelenleg is használatban lévő vezetői módszerek kialakulását, amelyek a digitalizáció világában még inkább relevánsak és szükségesek mind az alkalmazottaknak mind pedig a vezetőknek.

Felmerülhet bennünk a kérdés, hogy mi az, ami napjainkban a vezetőt vezetővé teszi, illetve melyek azok a tulajdonságok, amellyel kötelezően rendelkeznie kell egy vezetői beosztásban lévő embernek a XXI. század harmadik évtizedében. A témában számos kutatás látott már napvilágot az évek során, melyek eredménye nagyban függött a kutatásban résztvevők földrajzi elhelyezkedésétől, nemétől és vezetői szintjétől. A következőkben bemutatásra kerülő kutatásban, *Dimitra Iordanoglou*, a fent említett befolyásoló tényezőket mind számításba vette és ahogyan európai országokból úgy az Egyesült Államokból is szerzett a kutatásához vezető beosztású vagy vezetéssel foglalkozó szakembereket, melyek szinte azonos arányban nők, illetve férfiak.



6. ábra Fontos vezetési adottságok a jövő vezetői számára-európai minta (Important leadership skills for future leaders-european sample)

(Az ábra nem saját készítmény. Forrás: Iordanoglou, D., 2018. *Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills. Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(2).)

A kutatás „európai részét” a hatos számú ábrát elemezve láthatjuk a tíz legfontosabbnak és legjobbnak értékelt vezetői tulajdonságot, amelyek így a nagy egésznek tekintve nem is jelentenek különösebb meglepetést. Viszont a vezetői tulajdonságok rangsorolása számomra kis meglepetést jelentett, mivel azon tulajdonságok, amelyek régen a vezetőt jellemezték, például a kreatív probléma megoldás képessége (*creative problem solving*), a konfliktus kezelés (*conflict management*) és az önbizalom (*self-confidence*), noha benne vannak a vezetőket jellemző legfontosabb tíz tulajdonságban, de határozottan nem a legmagasabb pontszámmal rendelkeznek. Ezeket a tulajdonságokat folyamatosan háttérbe szorítják majd, ahogy látni is lehet a megbízhatóság vagy becsületesség (*trustworthiness*), együttműködés és csapatmunka (*collaboration and teamwork*) és mások ösztönzése (*inspiring others*), mivel ezek azok a beosztottak számára fontos tulajdonságok melyek a munkahelyen töltött időt és a munka minőségét is jobbra teszik, ösztönzik a munkavállalót a minőségi munkavégzésre és egy kiegyensúlyozott, megbízható vezetőt láthatnak maguk előtt, aki mind emberileg, mind pedig szakmailag is példaképként jelenik meg a munkások előtt.



7. ábra Fontos vezetési adottságok a jövő vezetői számára- egyesült államokbeli minta

(Important leadership skills for future leaders-U.S. sample)

(Az ábra nem saját készítmény. forrás: Iordanoglou, D., 2018. Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(2).)

Az 7. ábrában szereplő kutatási eredmények az Amerikai Egyesült Államokban dolgozó vezetők és szakértők vizsgálatából és a vizsgálat kiértékeléséből lettek levonva és nem meglepő módon az Európában végzett kutatás eredményeit megjelenítő 6. ábrához hasonló eredményt mutat ez is. Az önkontroll (self-control), szenvedély (passion) és meglepő módon, a másik kutatással ellentétesen az együttműködés és csapatmunka (collaboration and teamwork) ugyan hozzátartoznak a legjobb vezetői tulajdonságokhoz, de nem a legfontosabbak. A szakértők szerint legtöbbször becsült tulajdonságok között az öntudatosság (self-awareness), megbízhatóság vagy becsületesség (trustworthiness) és az önazonosság (integrity) szerepelnek, melyekkel minden vezetőnek rendelkeznie kell, ha és amennyiben jó vezető szeretne lenni. A kutatás kiemelte, hogy veszélyhelyzet esetén, mind európai, mind amerikai viszonylatban hasonlóságok jelentek meg a vezetői adottságok szempontjából, melyek között az optimizmus (optimism) és a kreatív probléma megoldás képessége (creative problem solving) jelent meg legfőbb erőnként a vezetőknél.⁴⁷

⁴⁷ Iordanoglou, D., 2018. Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(2).

A két ábrán bemutatott tulajdonságok nagyon jól bemutatják, hogy milyen vezetői kvalítások is az igazán fontosak napjainkban. Párát kiemelve belőlük észrevehetjük, hogy melyek is azok a problémák, amelyekre a vezetőknek reagálniuk kell és ezek a tulajdonságok segítik őket benne. A kreatív probléma megoldás képessége például elengedhetetlen az olyan helyzetekben, amelyekre nem lehet a szokványos, tervezett és meghatározott módon reagálni és ez egy alternatív új megoldást követel. Az ilyen helyzetek kezelésére szükség van a vezető optimizmusára és megbízhatóságára egyaránt, annak érdekében, hogy a feladat a lehető legjobb eredménnyel legyen megoldva. A legtöbb esetben a vezetőnek rendelkezésére állnak munkatársak és beosztottak is, hogy velük mind a lehető leghatékonyabb módon működjön együtt szükséges a csapatmunkára való készség legmagasabb szintre emelése, illetve a kommunikációs készségek alkalmazása mind a feladat meghatározása mind a végrehajtása céljából.

Az egészséget támogató vezetés:

Az embereknek az egészségük megőrzése számít az egyik legfontosabb feladatnak, mivel az alapvető emberi szükségeket melyeket a Maslow-féle szükséglet piramis legalsó, fiziológiai szükségletek, vagyis az élethez elengedhetetlenül szükséges szükségletek részen ábrázolnak, a biztonsági szükségletek követik, ahol az általam bemutatott egészség is megjelenik.



Maslow's hierarchy of needs

8. ábra A Maslow-féle szükséglet piramis ⁴⁸

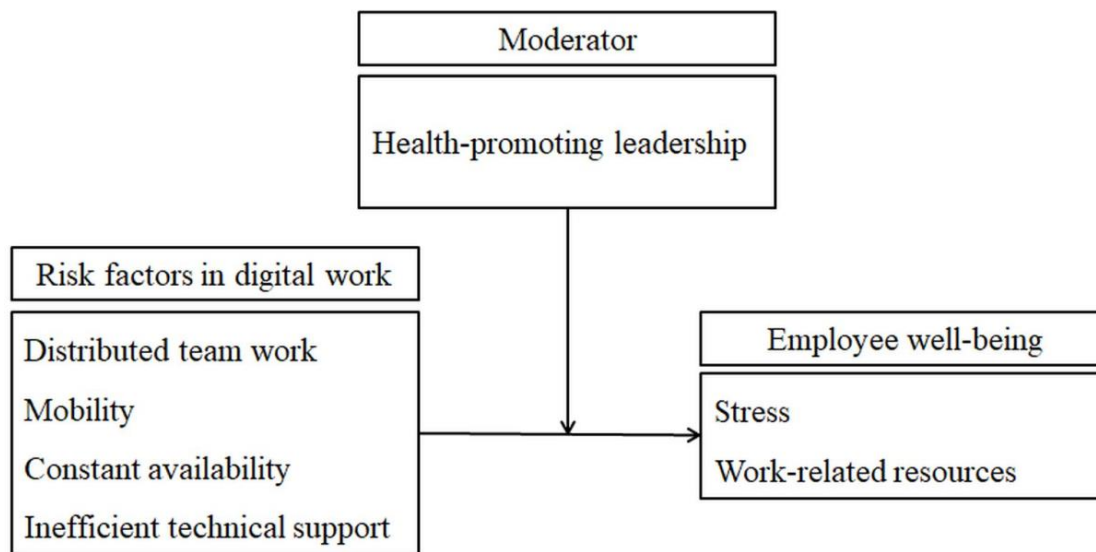
A társadalmunk és a technológia ma már olyannyira összefonódott, hogy véleményem szerint az emberi szükségletek kiegészíthetők lehetnének a digitalizációval, okos eszközökkel és internettel, mivel annyira elengedhetetlenné vált a mindennapi életünk éléséhez. Az a generáció, amely még nem élt internet nélkül elképzelhetetlennek tartaná a világot ezeknek az eszközöknek a létezése nélkül és komoly társadalmi és gazdasági következménye lenne annak, ha hirtelen az internet nem lenne elérhető napokig, hetekig.

A munkaerő számára fontos egy olyan típusú vezető jelenléte, akire, mint egyenrangú félként is tekinthet, aki kiáll mellette és támogatja őt a munkában. Az ilyen vezető legfontosabb ismérvei közé tartozik a beosztott egészségének a védelme, amely nem csak fizikálisan munkaruházat által, hanem a szellemi egészségének is védelmet nyújt, mely probléma adódhat a magánéletéből és az otthoni stresszből fakadóan, vagy jellemzően a munkahelyről munkahelyi stressz, vagy az új jelenség, a digitalizáció és technológia által az emberekre szabadított technostressz által. A health-promoting leadership (továbbiakban: egészséget támogató vezetés) egy pozitív vezetési forma, amely az alkalmazottak munka morálját és munka képességét pozitív irányba tolja. Az alkalmazottak egészséges munka végzéséhez szükségük van olyan vezetőre, aki

⁴⁸ <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> letöltés ideje: 2022. 09. 19.

megjutalmazza őket, amennyiben a feladataikat jól végezték el, ez a jutalom, nem szükségszerűen anyagi jutalom kell, hogy legyen, hanem legtöbb esetben az alkalmazott jobban igényli a verbális elismerését a vezetőjének. Az elismerés és támogatás mellett fontos a vezető részéről a beosztottra való odafigyelés, amely szintén nélkülözhetetlen az egészséget támogató vezetés kialakításában és az egészséges munkakörnyezet megteremtésében.⁴⁹

A fent vázolt vezetői attitűdökkel teljesen ellentéteset vázolt fel munkájában a középkor nagy gondolkodója és írója, aki művében meghatározta, hogy milyen a vezetés és milyennek kell lennie a vezetőnek. Machiavelli A Fejedelem című munkájában azt határozta meg, hogy „az uralom, a hatalom nem ismer emberséget: erőszakkal, következetes kíméletlenséggel kell azt biztosítani, vagyis a vezetés eszközei és módszerei között a kegyetlenséget, a ravaszságot, a hitszegést is alkalmazni lehet a cél elérése, az érdekek érvényesítése végett.”⁵⁰ Ez a felfogás, jól jellemzi a kor vezetési stílusát és azt, hogy a vezetőnek bármi a hatalmában állt a célja elérése érdekében.



9. ábra A digitalizált munka hatásai és az egészséget támogató vezetés⁵¹

(Az ábra nem saját készítmény.)

⁴⁹ Jiménez, P., Winkler, B., & Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430-2448.

⁵⁰ Niccolò, M., 2019. *A fejedelem*. Budapest: Helikon kiadó.

⁵¹ Bregenzer, A., & Jimenez, P. (2021). Risk factors and leadership in a digitalized working world and their effects on employees' stress and resources: Web-based questionnaire study. *Journal of medical Internet research*, 23(3), e24906.

Bregenzer és Jimenez, kutatásuk ábrázolására készítették a 9. ábránál látható ábrát, melyben szemléltetni próbálták azokat a tényezőket (megosztott csapat munka, változó munkakörnyezet, folyamatos elérhetőség és nem elégséges technikai támogatás), amelyek hatással vannak az alkalmazottak jólétére és kiváltják náluk a stresszt. Ennek a hatásnak a tompítására a vezetőknek egy fajta tompító szerepet kell betöltenie és erre a feladatra szolgál a fenti bekezdésben elmagyarázott egészséget támogató vezetés módszere, mely nélkül az alkalmazottak munkahelyi-stressz szintje növekedne a munkateljesítményük meg csökken. A változó munkakörnyezet (mobility) rossz hatással van az alkalmazottak munkájára és életére, bebizonyították, hogy nagyobb szellemi igénybevételnek vannak kitéve az alkalmazottak, nőtt a munkában való megszakítások és zavarások száma, a munka ritmusa folyamatos változásban volt, ami a folyamatos, véget nem érő munka hatását keltette a munkát végzőkben. A kutatás nem talált változást az ilyen fajta munkavégzés és a hagyományos munkavégzést végzők munkával kapcsolatos tulajdonságai szempontjából, az alkalmazottak önállósága, döntéshozó képessége és munkatársakkal való szocializációs képessége nem csökkent. A stresszre fókuszálva, a kutatás azt az eredményt hozta, hogy a dolgozó számára a lehető legszéleskörűbb technikai támogatás és az egészséget támogató vezetés módszere azok az eszközök melyek által a stressz szintje elérheti az optimális szintet.⁵²

Mit kell a vállalatoknak tenni a munkavállalók egészsége és jóléte érdekében?

Minden vállalatnak a legfontosabb és legértékesebb elemeihez a munkásai tartoznak, melyek nélkül a vállalat nem tudna működni, termelni, ezért kiemelten fontosnak kell lennie számukra dolgozóik jóléte, már csak azért is mert a jó munkaerő ritka és értékes kincs. Ennek érdekében és azért, hogy a versenytársaikkal szemben versenyben maradjanak, a piac által diktált trendeket be kell vezetniük, alkalmazniuk kell és innovációkat kell mind a vállalat, mind pedig az alkalmazottak részére bevezetniük.

De felmerülhet a kérdés, hogy mi az, vagy mik azok az újítások, amelyeket egy vállalat bevezethet. Ezek a megoldások között vannak egyszerűbben és nehezebben (drágábban) teljesíthetők, ez csak attól függ, hogy az adott szervezet milyen stádiumában van a digitalizációnak.

⁵² Bregenzer, A., & Jimenez, P. (2021). Risk factors and leadership in a digitalized working world and their effects on employees' stress and resources: Web-based questionnaire study. *Journal of medical Internet research*, 23(3), e24906.

Kezdetnek véleményem szerint az internet kapcsolat javítása, sávszélesség növelése mindenki számára egy pozitív fejlesztést jelenthet, mivel az emberek számára mind a munkában mind pedig a szabadidőben hasznos az internet használata és ráhelyezi a lenyomatát az ember munkájára és hangulatára amennyiben egy szakadozó, lassú internetkapcsolatot kell használnia. Ezt követően a technikai eszközök korszerűsítése, új típusú és új funkciójú eszközök beszerzése, melyek a munkavégzést könnyebbé és a munkában való légkört is jobbá teszik, ez lehet egy munkavégzésre használható okostelefon annak érdekében, hogy az alkalmazott ne a sajátját kelljen munkafeladatok ellátására használnia.

A home-office megjelenése és elterjedése a Covid-19 kapcsán megváltoztatta az emberek munkavégzésről alkotott képét és rájöttek sokan, hogy a munkát, amit végeztek, nem kell szükségszerűen egy hagyományos munkahelyről végezni, mert lehet otthonról is. Ez sok hasznos tulajdonsággal bír, megspórolja a vállalatoknak az irodahelység bérletével és fenntartásával járó költségeket, ez mellett meg a munkavállalóknak is kedvező, mivel a munkába járással járó időt és költségeket is.

A vállalatok, amennyiben már a digitalizációval elérték a piac által diktált trendeket, bevezethetnek és rendszeresíthetnek különböző eHealt (elektronikus egészségügyi) eszközöket, melyek által javíthatják és a vezetők nyomon követhetik a dolgozóik munka egészségi állapotát. Ezeket az eszközöket a vállalatok alkalmazni tudják kérdőívek segítségével, melyek kitöltése lehet mind anonim mind pedig nevesített módon, ez a visszajelzés fontos, mert általa ki lehet küszöbölni a stressz szintet növelő faktorokat és a kiégés lehetőségét.⁵³

⁵³ Jimenez, P., & Bregenzer, A. (2018). Integration of eHealth tools in the process of workplace health promotion: proposal for design and implementation. *Journal of medical Internet research*, 20(2), e8769.

VALÓS VEZETŐI TAPASZTALATOK A DIGITALIZÁLT VEZETÉSRŐL:

A világon sok szervezet alkalmazza a digitális vezetést, amely a technológiai fejlettség és a digitalizáció térhódításával egyre inkább népszerűvé válik. A digitalizált vezetésről és valós vezetői tapasztalokról Andreas Hesse által készített kutatásban⁵⁴ a vezetők maguk mondják el azt, hogy mit gondolnak arról az irányról, amely irányában a világunk és a vezetés is halad. A kutatásában szereplő vezetők kis-, közép-, és nagyvállalatoknál töltenek be vezetői pozíciót.

“In the past change management was a task to perform once or twice in a decade: now it is an everyday activity of my job.”

Egyik interjú alany a fentieket határozta meg, amelyek értelmében a vezetőknek szükségszerűen jó alkalmazkodó és problémamegoldó képességgel kell rendelkezniük a folyamatos változás leküzdésére, amely minden irányból, támadja őket”. Ezekre a változásokra a vezetők a lehető legjobb, leghatékonyabb módon kell reagálniuk, mind a saját mind pedig a cég és a dolgozók érdekében és olyan döntéseket kell hozniuk, melyek kedvezőek mindenkire nézve, figyelembe véve azt a veszélyt, hogy a versenytársak jobban teljesítenek.

“In the 80’s leisure time and working hours were strictly separated – today they are highly intertwined and incoming messages are a pain for me.”

Egy másik vezető, meg elmondta a már említett hátrányát a digitális vezetésnek és munkavégzésnek, amely a munkaidő és a munkán kívül töltött idő összemosódása. Itt ő megjegyzi, hogy a beérkező üzenetek fájdalmat jelentenek neki, ugyancsak alátámasztja azt a feltételezést, hogy a folyamatos online lét és a digitalizáció stressz növelő hatással rendelkezik.

“Digitalization democratizes information. Access to knowledge changes bargaining power. Power and interdependencies change. There is less hierarchical distance between leaders and members.”

Vannak vezetők, akik a kutatás során, azt válaszolták, hogy ha nem is felbomlik, de megváltozik a hierarchia a beosztott és a vezető között. Ez a digitalizáció hatására történik, amely által a beosztottak számára megnyílik, egy hatalmas információ mennyiség és ez által bele látnak a döntéshozásba.

⁵⁴ Hesse, A. (2018, January). Digitalization and Leadership-How experienced leaders interpret daily realities in a digital world. In *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.

“Compared to the past, I still meet people – be it colleagues or followers – during the whole work day. But additionally, I write e-mails or messages and in doing so, I can keep in touch with by far more people in an ad-hoc-manner.”

Sokan egyetértettek azzal az állítással, hogy annak ellenére, hogy a munkájuk során napi szinten használják a digitális eszközöket, alkalmazásokat, levelező programokat, de fontos számukra a szemtől-szembeni találkozás, mivel ilyen módon az érzelmi és a nonverbális eszközök segítségével, hatékonyabban tudják elvégezni a feladatot, ha például egy megbeszélésről van szó. Ugyanakkor egyetértettek abban is, hogy az elektronikus levelező programok használata nagyban megkönnyíti a munkavégzést és a kapcsolattartást, mivel egyszerre több emberrel is tudnak kapcsolatot fenntartani.

Azt gondolom, hogy a fent felsorolt vezetői tapasztalatok mutatják meg igazán azt, hogy hogyan is hat a vezetésre ez az egész változás, amely jelen van a világunkban. Mindazonáltal a valós tapasztalatok segítenek a digitalizáció gyakorlatban megjelenő problémáit kiküszöbölni, ez által az egész rendszert jobbra tenni és meg lehet védeni azokat a tényezőket, értem ez alatt az egyén egészségének a védelmét és a személyes kapcsolattartást, amelyeket a technikai fejlődés veszélyeztet.

LEGO: A DIGITALIZÁCIÓ ÉS A KÖZÖSSÉGI-MÉDIA ÁLTAL MEGMENTETT VÁLLALAT:⁵⁵

Mindnyájan ismerjük azokat a kis színes, kockákból összerakott játékokat, amelyekkel főleg a gyerekek, de most már jellemzően a felnőttek egyre nagyobb része is játszik. A Lego története 1932-ben kezdődött, székhelye Dániában van, de vannak irodái az Egyesült Államokban, Kínában és Szingapúrban is. Több mint 17 ezer dolgozóval rendelkezik és a világon 140 országban kaphatóak a termékei. A Lego a jelenlegi formáját és a létezését mind a digitalizációnak köszönheti, mivel a 2000-es évek során a cég komoly gondokkal küszködött. Az Ázsiában gyártó versenytársai egyre komolyabb fenyegetést jelentettek a vállalat számára, az olcsóbb termékek következtében. Megoldást jelentett az új vezetés, mely céljából a túlélést tűzte ki, a nem működő projektek felfüggesztésével és a termelés árának ez által a termék árának is a csökkentésével. A stabilizálódást követően növekedésnek indult a cég és a digitális platformok jelentősége is megnőtt a LEGO Groupon belül. A digitalizáció 3 területre fókuszált, a termékekre, marketingre és a vállalkozásra. A termékek digitalizálása a hibrid, mind digitális mind fizikális Lego élményt tűzte ki céljából, de ezt követően a projektet hacker támadás érte, viszont a feljelentés helyett rájöttek, hogy a közösség felé kellene nyitni, így létrehoztak egy platformot melyen keresztül a cég és a vásárlók között interakció alakulhat ki. Ez a projekt tovább fejlődött és a vásárlók képesek voltak saját építményeiket scannelés által feltölteni és ezekkel online játékokon részt venni. A marketing digitalizálása a reklámok, online játékok, elterjedésével valósult meg, de a legjelentősebb eredményt a LEGO Movie® kiadásával érték el, ami a maga 486 millió dolláros bevételeivel világsiker lett. A sikerhez hozzájárult a digitalizációhoz való képének a megváltozása, vállalati digitalizációhoz való hozzáállás, az új gondolkodásmód a digitális platformok használatáról és a digitális munkaerőről alkotott kép újra értelmezése.

2015 nyarán a nyári szünet előtt, Jørgen Vig Knudstorp a Lego vezérigazgatója egy posztot töltött fel a vállalat belső blogjába, amely a következő szöveget tartalmazta: „*No more digital strategy—executing strategy digitally.*” Ez annyit tesz, hogy nem szeretne több digitális stratégiát, hanem végre akarja hajtani a stratégiát digitálisan. A vezető hozzáállása a digitalizációhoz azt mutatja, hogy nagyon elkötelezett volt a digitális fejlődés mellett és annyira bízott benne, hogy a vállalat

⁵⁵ El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In *Strategic Information Management* (pp. 174-201). Routledge.

stratégiáit mind digitális módokon keresztül szeretné végrehajtani. A vezérigazgató a Lego új üzleti stratégiája bemutatásához példákat használt, az egyik ilyen példa a taxiszoigáltatás volt, amelyet az Uber cég megreformált és a digitalizáció hatására a legnagyobb szolgáttatóvá vált világszerte és mindezt úgy, hogy a flottájának a gépkocsii között egyik sem a vállalat tulajdonában van. A Lego példáján keresztül megtudhattuk, hogy a digitalizációhoz és a digitális vezetéshez hat nélkülözhetetlen elem szükséges, egy más fajta üzleti stratégia, más üzleti modell, egy emberibb vagy humánusabb munkakörnyezet, más vállalati felületi integráció, más infótechnológiai funkciók és ami a leginkább fontos, az emberek gondolkodásmódja és képességei. A Lego történetéből számos olyan vezetési funkciót és tulajdonságot emelhetünk ki, amelyek segítségével mind a közszférában mind pedig a versenyszférában lévő szervezetek helyzetét javítani lehetne és nyitni a digitalizáció irányába, mert ahogyan a híres mondás is tartja, „Aki lemarad, kimarad”.

KONKLÚZIÓ:

A dolgozat végéhez érve össze szeretném foglalni a kutatás és az írás során tapasztaltakat a témával kapcsolatosan, illetve választ szeretnék adni a bevezetésben felvetett kérdésre, hogy „a jövő digitalizált, automatizált és mesterséges intelligenciával behálózott világában szüksége van-e egyáltalán az embereknek vezetőkre.”

Sok kutatást és írást vizsgálva arra a következtetésre jutottam, hogy mind a hazai, mind pedig a nemzetközi vonatkozásban a kutatók és a kutatások is azt mutatják, hogy a digitalizált világ és a digitális vezetés egy új típusú vezetést igényel. Ennek a vezetőnek az egyik legfontosabb tulajdonsága az alkalmazottak egészségének védelme, ami fontos a munka elvégzése érdekében és a teljesítmény megtartásában. A digitalizáció irányába való nyitás elengedhetetlen már minden szervezet számára és ez a vezetők felelőssége, hogy lépjenek és nem feltétlen a személyes érdekeiket nézve a közösség érdekében nyissanak a technológia felé és az új vezetési módszerek irányába. Fontos leszögezni, hogy ez a nyitás nem csupán szóban kell megtörténjen, hanem tettek formájában is meg kell nyilvánulnia. A számos új vezetői kompetencia mellett, amelyekre napjaink vezetőinek szüksége van, nem mehetünk el a technika befolyásoló hatásáról sem, amely a pozitív hatásaival, mind például a gyors információ áramlás segíti a vezetőt, de a negatív hatásaival megoldandó problémákat állít a vezetővel szemben, mint a *technostress* jelensége vagy a *home-office* jellegű munkavégzésnek a megjelenése.

A nagy vezetéselméleti gondolkodók, mint Fayol, Taylor vagy Weber munkáit és eredményeit összevetve a mai kutatások eredményével láthatjuk, hogy az alap, amelyet ők lefektettek még mindig megállja a helyét a vezetésben, csak a fejlődés hatására módosításokat kellett és kell eszközölni rajta.

A kérdésfelvetés megválaszolása előtt meg szeretném kérni az olvasót, hogy a dolgozat és az ismeretei alapján tegye fel magában a kérdést és próbáljon válaszolni rá. Esélyes, hogy az olvasó válasza különbözni fog az enyémtől, ami teljesen természetes, mivel mind a vezetéshez, mind pedig a technológiához máshogyan viszonyulunk. Véleményem szerint, a vezetői szerep sosem fog eltűnni teljesen, a technika és technológia által adott lehetőségek ugyan segítik a vezetőt a vezetői munkák ellátásában, de teljesen sosem tudják azt pótolni. Ahogyan már említettem a dolgozatban az emberi tényező hatása még mindig nélkülözhetetlen (és remélem az is marad) a mesterséges intelligencia és robotika világában, amely azt bizonyítja, hogy a vezetőkre is szükség van.

ÁBRAJEGYZÉK:

1. ábra Az okoseszközök számának növekedése 2019 és 2030 között	10
2. ábra A Web felosztása	14
3. ábra A szervezeti kultúra-jéghegy modell.....	14
4. ábra A közösségi média havi aktív felhasználóinak száma (millióban).....	18
5. ábra A vezetés fejlődése (Evolvement of leadership)	27
6. ábra Fontos vezetési adottságok a jövő vezetői számára-európai minta (Important leadership skills for future leaders-european sample)	29
7. ábra Fontos vezetési adottságok a jövő vezetői számára- egyesült államokbeli minta (Important leadership skills for future leaders-U.S. sample)	30
8. ábra A Maslow-féle szükséglet piramis	32
9. ábra A digitalizált munka hatásai és az egészséget támogató vezetés	33

IRODALOMJEGYZÉK:

1. AJP 3.2(A). Allied Joint Operations for Land Operations. NATO Standardization Office
2. Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. Retrieved on August, 28, 2019.
3. Bregenzer, A., & Jimenez, P. (2021). Risk factors and leadership in a digitalized working world and their effects on employees' stress and resources: Web-based questionnaire study. *Journal of medical Internet research*, 23(3), e24906.
4. Czuprák, O. and Kovács, G., 2017. *A szervezetvezetés elmélete*. Budapest: Dialóg Campus.
5. El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In *Strategic Information Management* (pp. 174-201). Routledge.
6. GETTY, Mark: Blood and Oil. *The Economist*, March 2, 2000.
7. GIBSON, William: Cyberspace <http://www.technovelgy.com/ct/content.asp?Bnum=53>
8. Hesse, A. (2018, January). Digitalization and Leadership-How experienced leaders interpret daily realities in a digital world. In *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.
9. Iordanoglou, D., 2018. Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(2).
10. János, S. (2013). A globalizáció rendészeti kihívásai. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, 14, 37-41.
11. Jimenez, P., & Bregenzer, A. (2018). Integration of eHealth tools in the process of workplace health promotion: proposal for design and implementation. *Journal of medical Internet research*, 20(2), e8769.
12. Jiménez, P., Winkler, B., & Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430-2448.
13. Kovács, G. P. D. (2020). Prof. Dr. Kovács Gábor1 Az otthoni munkavégzés lehetőségei, jellemzői és hatásai a rendészeti szervek vezetés-irányítási rendszerére. Egyedül otthon–a digitális munkavégzés jó gyakorlata Absztrakt. A *DIGITÁLIS VILÁG HATÁSA A RENDÉSZETI SZERVEK VEZETÉS-IRÁNYÍTÁSI FOLYAMATÁRA*, 6.

14. Kovács, G., 2016. A szervezeti és vezetői kommunikáció sajátosságai a rendészeti szerveknél. *Hadtudományi Szemle*, [online] IX(1), pp.381-394. Megtalálható: <<http://hdl.handle.net/20.500.12944/10255>> [Elérés dátuma: 2022. 09. 26.].
15. Kulcsár Zs. (2014): Az integratív e-learning felé. <http://bit.ly/2pa8mYF>
16. Malét- Szabó- Erika: A Belügyi vezető- kiválasztási rendszer tudományos megalapozása, avagy egy belügyi kutatás első eredményei. 143-147.old. <http://www.pecshor.hu/periodika/XIV/malet.pdf>
17. Mazmanian, M., 2013. Avoiding the Trap of Constant Connectivity: When Congruent Frames Allow for Heterogeneous Practices. *Academy of Management Journal*, 56(5), pp.1225-1250.
18. Munk, Sándor. "A kibertér fogalmának egyes, az egységes értelmezést biztosító kérdései." *HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA* 28.1 (2018): 113-131.
19. Nagy, V., & Hajdu, V. (2021). A mesterséges intelligencia lehetséges hatása (i) a" munka világára". *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16(1-2), 79-90.
20. Napoleon, H., 2022. *A teljes gondolkodj és gazdagodj*. Budapest: Édesvíz Kiadó, pp.125-126.
21. Négyesi, I. (2021). A mesterséges intelligencia katonai felhasználásának társadalmi kérdései. *HONVÉDSÉGI SZEMLE: A MAGYAR HONVÉDSÉG KÖZPONTI FOLYÓIRATA*, 149(1), 133-144.
22. Niccolò, M., 2019. *A fejedelem*. Budapest: Helikon kiadó
23. Prensky, M. (2001): Digital Natives, Digital Immigrants In: On the Horizon. (MCB University Press) 9, 5, October, 1–6. DOI: 10.1108/10748120110424816, <https://bit.ly/2ySL1ib>
24. Remek Éva (2015): Mekkora a „biztonságunk árnyéka” globalizált világunkban? Nemzeti és etnikai konfliktusok. Kodolányi János Főiskola (KJF), Székesfehérvár, 67-78. old.
25. Ronald, B., & Julia, B. (2021). If managers lead, do employees follow?–Rethinking the role of followership for modern leadership. *Advances in Management*, 14(2), 12-32.
26. Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, 29(2), 114-138

27. Simon, A., Mészáros, N., Pachner, O. and Kiss, O., 2021. Az okostelefon- és a közösségimédia-addikció hatásai a munka világában. *Alkalmazott pszichológia*, 21(2), pp.33-51.
28. Sventek, Vivien (2021) *A hosszú távú home office munkavállalói tapasztalatai és megélései: Egy magyarországi multinacionális vállalat példája alapján*. BA/BSc thesis, BCE, Szervezeti Magatartás Tanszék
29. Takács M., J., 2020. *Napóleon: Az uralkodás művészete*. Helikon kiadó.
30. Tallinn Manual on the International Law Applicable to Cyber Warfare (Prepared by the International Group of Experts at the Invitation of the NATO Cooperative Cyber Defense Centre of Excellence). Cambridge University Press, 2013.
31. Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. and Ragu-Nathan, T., 2007. The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), pp.301-328.
32. *The social dilemma*. 2020. [film] Directed by J. Orłowski. United States of America: Netflix.
33. Zsolt, H. A. I. G., and Kovács László. "Fenyegetések a cybertérből Nemzet és biztonság I. évfolyam, 5. szám." (2008): 61-69.
34. <https://medium.com/@smartrac/the-deep-web-the-dark-web-and-simple-things-2e601ec980ac>
35. <https://www.coe.int/hu/web/compass/globalisation>
36. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/?sh=744321213ae8>
37. <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media.asp>
38. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
39. <https://www.statista.com/statistics/1183457/iot-connected-devices-worldwide/>
40. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
41. <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-56505413>
42. <https://idegen-szavak.hu/gener%C3%A1ci%C3%B3>